



LUOVAN RYHMÄN JOHTAMINEN

Tampereen ammattikorkeakoulu
Viestinnän koulutusohjelman tutkintotyö
Projektinhallinnan suuntautumisvaihtoehto
Kevät 2006
Reima Suuronen

OPINNÄYTETIIVISTELMÄ

Osasto Viestintä	Erikoistumisala Projektinhallinta
Tekijä Reima Suuronen	
Työn nimi Luovan ryhmän johtaminen	
Lopputyön laji Kirjallinen	
Työn valmistumisaika 21.4.2006	Sivumäärä 34
Tiivistelmä	
<p>Opinnäytteeni käsittelee luovan ryhmän johtamista ensisijaisesti projektityyppisessä työssä.</p> <p>Ihmisten johtaminen on siksi mielenkiintoinen aihe, että se on ennen kaikkea ihmisluonneoppi. Se sisältää joukon sosiaalisia viisauksia, joita sovelletaan menetelmänomaisesti yksilöihin. Jotta johtajana voisi kehittyä, täytyy kuitenkin tiedostaa ja analysoida omaa ja muiden käyttäytymistä. Luovan ryhmän johtamiselle asettaa aivan erityiset vaatimuksensa luovan prosessin ymmärtäminen.</p> <p>Tarkastelen luovaa prosessia ja luovan ryhmän johtamista erityisesti projektityyppisessä työssä. Näin on helpointa hahmottaa suhteellisen abstrakti prosessi projektin rajatussa kehyksessä.</p> <p>Luova ryhmä toimii luovuutensa ehdoilla ja vaatii johtajaltaan aivan erityyppistä otetta kuin ryhmä, joka suorittaa työvaiheen ilman luovaa henkistä panostusta. Pyrin työssäni myös vastaamaan siihen, mitä luovan ryhmän johtajan tulee tietää ja ottaa huomioon luotsatessaan luovia resursseja kohti tavoitetta.</p> <p>Aiheen tarkastelu ja pohdinta jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa pureudun luovan prosessin johtamiseen pohjautuen Jussi T. Kosken sekä Dorothy Leonardin ja Walter Swapin pohdintoihin luovasta prosessista. Pyrin prosessin esittelyn kautta avaamaan näkökulmia luovassa prosessin johtamisen erikoispiirteisiin. Tämän jälkeen keskityn itse ryhmän ja projektin johtamiseen. Avaan luovan ryhmän johtajuutta soveltamalla perinteisiä johtamismenetelmiä luovaa prosessia läpikäyvään ryhmään ja projektiin.</p> <p>Luovan ryhmän johtaja joutuu työskentelemään jatkuvasti ryhmän vaatiman vapauden ja projektin ulkoisten paineiden välissä. Luovat henkilöt eivät mielellään myönnä olevansa johdettuja, joten muodollisen arvovallan käyttö saattaa aiheuttaa enemmän harmia kuin hyötyä.</p> <p>Hyvä luovan ryhmä johtaja näkee luovuuden resurssina, joka vaatii tietyt aikataulut, menetelmät ja tietyn tavan ohjata ryhmän sisäisiä suhteita. Johtaja kunnioittaa luovuutta ja luovia yksilöitä, sekä näyttää heille selkeän reitin tavoitteeseen pääsemiseksi.</p> <p>Johtajana kehittyminen vaatii hyvin tarkkaa itsensä analysointia. Jatkuva pohdinta siitä, mikä rajoittaa tai luo edellytyksiä ryhmän luovuudelle on erittäin tärkeää. Kaikenlaiset konfliktit tulisi pystyä käsittelemään hyvin analyttisesti ketään syyttelemättä. Jos itsetunto ei anna periksi muiden ehdoilla toimimista, tuskin johtajana voi kehittyä.</p>	
Aineisto Kirjallisuus	
Asiasanat Luovuus, johtaminen	
Säilytyspaikka TAMK / Taide ja viestintä	
Muita tietoja	

THESIS		SUMMARY	
Department Media programme		Area of specialisation Project management	
Author Reima Suuronen			
Title Creative team leading			
Sort of Final Thesis (Written / Project / Portfolio) Written			
Date 21.4.2006		Number of pages 34	
<p>Summary:</p> <p>My thesis is about leading a creative team in project oriented work.</p> <p>Leading a team is interesting subject, because it's all about knowledge of human nature. It includes a group of social wisdoms, which are applied methodlike to individuals. If manager wants to progress as a leader, it's important to become aware and analyze others behaviour. Leading a creative team is much more difficult when you have to understand the creative process.</p> <p>I examine the creative process and leading of a creative team especially in a project oriented work. In this way it's easier to outline relatively abstract process.</p> <p>Creative team works by terms that are placed by team members own creativeness. This kind of team demands totally different kind of style to lead than team that works without creative emotional flow. I try to answer the questions: what should creative team leader know and to take into consideration when he navigates creative resources to the goal.</p> <p>My thesis has two distinctive parts. First one is about leading the creative process. It uses Jussi T. Koskis, Dorothy Leonards and Walter Swaps speculations about creative process as a information source. Through presenting the progress of creative process, I open new perspectives of leading a team which are in creative process. In the part two I go deep into leading a team and a project. I formulate creative team leading by modifying traditional team leading methods.</p> <p>Creative team leader has to work ceaseless between call suggested by a team to have more freedom and external pressures caused by a project. Creative people don't mind to accept that they are leaded by someone. Sometimes using a formal authority may be more trouble than it's worth.</p> <p>Good creative team leader sees creativeness as a resource that needs certain schedules, methods and a certain manners to control teams internal relationships. Leader respects creativeness and creative individuals and also shows them a well ordered course to target.</p> <p>To grow a better creative team leader is about exhaustive selfanalyzing. Continuous discussion with yourself about what limits or what makes good conditions for teams creativeness is very important. All kinds of conflicts should be able to analyze without blaming anyone. If leaders self-esteem is not good enough to work with other individuals terms in creativeness, it's uncertain that the leader can ever progress.</p>			
Material Literature			
Key words Creativeness, team leading			
Filing Tampere polytechnic, Art and Media			
Other information			

1 JOHDANTO	4
2 TIETOPERUSTAN RAKENTAMINEN	6
2.1 JOHTAJUUDEN MENETELMÄT	6
2.2 LUOVAN JOHTAMISEN AIKAKAUSI	7
3 KOKEMUKSET JOHTAJUUDESTA	8
4 TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	9
4.1 LUOVAN PROSESSIN JOHTAMINEN	9
4.1.1 Luovuuden määrittäminen	9
4.1.2 Yksilön luovuus	10
4.1.3 Luovan prosessin vaiheet	11
4.1.4 Luova vire	11
4.1.5 Tehtävän saaminen	12
4.1.6 Ideointivaihe	14
4.1.7 Luova tauko	16
4.1.8 Valintavaihe	18
4.2 LUOVA RYHMÄN JOHTAMINEN	19
4.2.1 Luovan ryhmätyön määritelmä	19
4.2.2 Työn määrittäminen ryhmälle	20
4.2.3 Ryhmän ohjautuminen	21
4.2.4 Ryhmän viestintä	23
4.2.5 Luovan ryhmän kehitysvaiheet	23
4.2.6 Yksilöiden erilaisuus	26
4.2.7 Yhteisymmärrys ja erimielisyys	27
4.2.8 Synergia ja luovuus	28
4.3 LUOVAN PROJEKTIN ERITYISPIIRTEITÄ	29
4.3.1 Luovan projektin viestintä	31
5 JOHTAJANA KEHITTYMINEN	33
6 LÄHTEET	34

1 Johdanto

Tämä esitys luovan ryhmän johtamisesta on laadittu tutkintotyökseni Tampereen ammattikorkeakoulun Viestinnän osaston vuorovaikutteisen median koulutusohjelmassa.

Ihmisten johtaminen on siksi mielenkiintoinen aihe, että se on ennen kaikkea ihmisluonneoppi. Se sisältää joukon sosiaalisia viisauksia, joita sovelletaan menetelmänomaisesti yksilöihin. Jokainen voi tunnistaa olevansa johtaja ja johdettu. Jotta johtajana voisi kehittyä, täytyy kuitenkin tiedostaa ja analysoida omaa ja muiden käyttäytymistä. Luovan ryhmän johtamiselle asettaa aivan erityiset vaatimuksensa luovan prosessin ymmärtäminen.

Tutkintotyössäni johtaja tarkoittaa henkilöä, joka toimii esimerkiksi tuottajana, projektipäällikkönä tai vastaavassa tehtävässä ja on vastuussa luovan ryhmän johtamisesta. On tärkeää kuitenkin muistaa, että johtaja voi olla kuka tahansa työryhmän henkilö, joka – tittelistä riippumatta – luotsaa ryhmäänsä kohti tavoitetta. Johtaminen tarkoittaa tutkintotyössäni muihin ryhmän jäseniin vaikuttamista siten, että ryhmälle asetettu tavoite saavutetaan mahdollisimman hyvin.

Tarkastelen luovaa prosessia ja luovan ryhmän johtamista erityisesti projektityyppisessä työssä. Näin on helpointa hahmottaa suhteellisen abstrakti prosessi projektin rajatussa kehyksessä.

Pyrin työssäni hahmottamaan niitä vaatimuksia, joita asetetaan luovaa prosessia käyttävän ryhmän johtajalle. Luova ryhmä toimii luovuutensa ehdoilla ja vaatii johtajaltaan aivan erityyppistä otetta kuin ryhmä, joka suorittaa työvaiheen ilman luovaa henkistä panostusta. Pyrin työssäni myös vastaamaan siihen, mitä luovan ryhmän johtajan tulee tietää ja ottaa huomioon luotsatessaan luovia resursseja kohti tavoitetta.

Johtaja saattaa huomata olevansa tilanteessa, jossa suoranainen johtajuus karsii ryhmän luovia vapauksia ja voi aiheuttaa karhunpalveluksen ryhmälleen. Toisaalta tehokaskin luova ryhmä ilman johtajaa – ”luotsia” – ei pääse koskaan luovaan lopputulokseensa. Nykyään johtajat määrittävät luovassa työssä usein vastuukysymyksien takia. On syytä muistaa, että vastuu itsestä ja muiden työstä tuo aina mukanaan johtajuutta mihin tahansa yhteisöön.

Aiheen tarkastelu ja pohdinta jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa pureudun luovan prosessin johtamiseen pohjautuen Jussi T. Kosken sekä Dorothy Leonardin ja Walter Swapin pohdintoihin luovasta prosessista. Pyrin prosessin esittelyn kautta avaamaan näkökulmia luovassa prosessin johtamisen erikoispiirteisiin. Tämän jälkeen keskityn itse ryhmän ja projektin johtamiseen. Avaan luovan ryhmän johtajuutta soveltamalla perinteisiä johtamismenetelmiä luovaa prosessia läpikäyvään ryhmään ja projektiin.

2 Tietoperustan rakentaminen

2.1 Johtajuuden menetelmät

Ryhmän johtamiseen ja varsinkin johtamiseen yleensä liittyviä erilaisia oppaita ja tutkimuksia on tehty satoja vuosia. Historiamme suuret sotataktikot ovat kirjoittaneet oppaita sodankäynnin taidoista ja suuret teollisuusmiehet menestyksellisen tuotannon johtamisesta.

Menetelmiä johtajuuteen löytyy yhtä monta kuin oppaitakin, ja jokainen todistaa jollain tavalla olevansa mullistava tai ehkä korjaa lähdeoppaistaan muutamia kohtia tuoden mukanaan lisää näkemystä. Nämä menetelmät ovat kuitenkin aina yhden ihmisen näkemyksiä hieman useamman ihmisen vuorovaikutuksesta. Ne eivät yleistä tarpeeksi tai sitten ne tekevät sitä liikaa.

Luovan ryhmän johtamiseen ei juuri löydy oppaita. On vaikeaa hahmottaa hyvin irtonaisia työtapoja joksikin johdettavaksi kokonaisuudeksi. Johtajan tehtävä on saada aikaa tietyillä resursseilla tietty lopputulos, mutta entäpä jos lähtökohtaisesti tilanne on jo sellainen, että johdettavat eivät saisi tulla johdettavaksi tai muuten luovuus uhrataan hierarkian alttarilla?

2.2 Luovan johtamisen aikakausi

Elämme tällä hetkellä aikaa jolloin johtaminen joutuu aivan jatkuvasti aivan uudenlaisten haasteiden eteen. Tekniikka kehittyy valtavalla vauhdilla ja se on enimmäkseen ihmisten luovuuden ansiota. Ihmisten ja asioiden johtaminen on tärkeämpää kuin koskaan ennen. Ajan ja kykyjen yhteensovittaminen on nykyaikaisen menestyvän organisaation tärkein menestyksen avain.

Jatkuva kiristynyt kilpailutilanne aiheuttaa yrityksissä ja projekteissa useita tekijöitä, jotka vähentävät yksilön vapautta tehdä asioita haluamallaan tavalla. Toisaalta juuri luovuus on kyky, jolla voidaan saada aikaan innovatiivisuutta esimerkiksi tuotekehittelyssä. Luova johtaminen pyrkii etsimään aivan uudenlaisia keinoja motivoimiseen ja resurssien hyväksikäyttöön.

Luovan ryhmän johtaminen vaatii luovaa johtajuutta. Kun tutkin työssäni erilaisia menetelmiä johtajuuteen, havaitsin, että yksikään menetelmä ei voi olla vastaus kaikkiin niihin kysymyksiin joita luovasti tuotteita tai palveluita tuottava ryhmä aiheuttaa johtajalleen.

3 Kokemukset johtajuudesta

Perustan työni pohjatiedot erittäin pitkälti erilaisiin kokemuksiini johtajuudesta työelämässä ja erilaisissa projekteissa, sekä johtajana, että johdettavana. Olen ollut lapsesta saakka mukana teatteritoiminnassa, jossa olen päässyt seuraamaan ohjatun luovan ryhmän toimintaa hyvin monelta kantilta. Myöhemmin olen toiminut myös teatterissa tuotannollisissa tehtävissä. Olen työskennellyt useissa projekteissa tuottajana, ja myös tuotantoyhtiössä tuotantopäällikkönä. Huomattavasti eniten olen kuitenkin saanut irti aiheesta toimiessani eräässä suuressa yrityksessä näkymättömänä rivityöntekijänä useita vuosia. Tässä yrityksessä oli niin vähän luovuutta, että kontrastin näkeminen myöhemmin helpottui huomattavasti.

Tutkintotyöni on edennyt luovana prosessina koko opiskeluaikani ja olen kerännyt ajatuksiani matkan varrella. Olen analysoinut hyvin tarkasti työelämässä kokemiani johtajuushaasteita ja niistä selviämistä. Onnistumiset ovat ruokkineet innostumista toimia luovuuden kunnioittamisen ehdoilla, kun toisaalta epäonnistumiset ovat horjuttaneet uskoa mitä ihmeellisimpiin vastaantulleisiin johtamisteorioihin.

Olen tavannut matkan varrella paljon erilaisia johtajia, sekä esimiehenä, asiakkaana, että työtoverina. He ovat kaikki olleet inspiraationi lähteenä. Olen poiminut matkaani mielestäni heidän karkeita virheitään ja onnistumisiaan, sekä analysoinut niitä. Olen pyrkinyt tutkielmani pohdinnassa siihen, että kokemukseni huonosta johtamisesta olisivat saaneet onnellisen lopun jos johtaja olisi pohtinut ja ymmärtänyt samat asiat kuin tässä tutkielmassa.

Käytännön kokemus on myös siksi hyvä tutkimusmenetelmä, että se ei anna ulkopuolisen tarkkailijan etuoikeuksia. Subjektiivisuus syntyy tässä menetelmässä omasta kyvystä kehittyä ja äärimmäisen tiedostavasta tavasta toimia.

4 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

4.1 Luovan prosessin johtaminen

4.1.1 Luovuuden määrittäminen

Oppiminen on olennainen osa luovuutta. Usein puhutaan, että muusikko voi luoda vasta koskettavia kappaleita jos hänellä on elämäkokemusta, tai että kirjailija pitää ensin elää mielenkiintoisia aikoja ennen kuin voi niistä kirjoittaa. Mielikuvitus on sisäistä luovuutta ja sen ulos tuominen vaatii hyvää itsetuntoa. Oppiminen on uuden tiedon saantia. Oppiminen voi tässä yhteydessä tarkoittaa myös uusien tunne-elämyksien kokemista. Luovan ryhmän menestyksekkäällä johtajalla pitää olla elämännäkemyksiä.

Luovuuden tarkka ja lopullinen määrittäminen ei ole olennaista eikä mahdollista. Kyse on eräänlaisesta uutta synnyttävästä prosessista. Luovan ryhmän johtaja irrottautuu kirjaviisauden orjuudesta ja käyttää tällaisen viisauden teoriapohjaa viisaasti ainoastaan näkemyksensä luomiseen asioista. Tämä näkemys on vapautta ymmärtää ja ohjata luovan ryhmän jäseniä. Luova yksilö tekee havaintoja ja soveltaa niitä toisiinsa tehdessään käytännön ratkaisuja. Luova yksilö ei aseta raja-aitoja eri asiakokonaisuuksien välille vaan vertaa niitä luonnostaan toisiinsa. Mielenhallinta on johtajalle tärkeää. Keskittyminen ja ajatusten keskittäminen auttaa asiakokonaisuuksien yksinkertaistamiseen. Luovuuden kehittäminen on ensin oppimista ja jatkuvaa havainnointia, ja sen jälkeen uusien toimintojen luomista. (Koski 2001)

4.1.2 Yksilön luovuus

Luovuuden käynnistäminen itsessä vaatii hyvää itsetuntoa. Ihminen, joka ei tunne itseään, ei voi tuntea omia luovia voimavarojaan. Luovan ryhmän johtajalta vaaditaan aivan erikoisen hyvää itsetuntoa. Luova ajattelu ja toimiminen yksilötasolla mahdollistaa rohkeuden luoda uutta. Ryhmän johtaja joutuu toimimaan toisaalta vahvojen persoonien, toisaalta ryhmän jäsenien itseluulojen ristipaineessa. Henkilö, joka hallitsee luovan prosessin yhden vaiheen, saattaa ohjata voimavarojaan väärin, luulleen itsestään liian vähän tai liikaa.

Luovuus edellyttää myös pelotonta suhtautumista neuvottomuuteen ja tiedottomuuteen. Luova ihminen myöntää itselleen valmiin ratkaisun puuttumisen, mutta ei pidä sitä lainkaan uhkana, vaan ruokkivana haasteena. Luovuus ei pääse esiin, jos otamme joka tilanteessa käyttöön lähinnä sopivimman vanhan ratkaisutavan. Luova henkilö pystyy toimimaan rennosti tilanteessa, jossa vastauksia ongelmiin ei ole. Luova henkilö pystyy luovassa prosessissa myöntämään itselleen tilanteen, jossa varsinaisesti ei ole mahdollista löytää ratkaisua juuri sillä hetkellä. Erittäin tärkeää on, että luovan ryhmän johtaja pysyy päämäärätietoisena sillä ratkaisevalla hetkellä, jolloin selkeä tie tavoitteisiin katoaa ryhmältä näkyvistä. Johtaja valjastaa tässä tilanteessa oman yksilöllisen luovuutensa ja auttaa näin ryhmän jäseniä etsimään rennon ja stressittömän tilan, jolloin heidän oma luovuutensa ei sammuu.

Luovalle yksilölle tärkeitä ominaisuuksia ovat myös tietoisuus, myönteisyys, vastuullisuus, itsenäisyys ja selkeys. Henkilö, joka omaa tällaisia ominaisuuksia pystyy luomaan ongelmiin uudenlaisia parhaita mahdollisia ratkaisuja ja irrottautumaan vanhoista kaavoista ja kokemuseräisistä tavoista hoitaa asioita.

4.1.3 Luovan prosessin vaiheet

Tarkastelen luovan prosessin johtamista sovelletulla Leonardin ja Swapin kehittämällä mallilla, jonka olen todennut kaikista luovan prosessin malleista selkeimmäksi. Olen havainnoinut työssäni kaikkia luovan prosessin vaihteita ja tässä sovellan näkemyksiäni luovan ryhmän johtajuudesta näihin vaiheisiin.

Johtajan on hyvä tietää, missä prosessin vaiheessa ryhmä etenee projektissa. Johtamaton luova prosessi on näennäisesti hedelmällisin, mutta se on myös epäjohdonmukaisin ja ei välttämättä siirry prosessina koskaan eteenpäin tai saattaa jopa palata vaiheissa taaksepäin. Luova yksilö ei luonnollisessa tilassa etene eri prosessin vaiheesta toiseen esimerkiksi aikataulun – joka on johtamisen olennaisena työkaluna – perusteella vaan henkilökohtaisen tavoitteellisuuden kautta. Luovan ryhmän johtaja tietää milloin kukin henkilö ei pysty toimimaan projektille ulkoa asetetuissa puitteissa ja ohjaa tämän voimavaroja siten, että projekti etenee ja toiminnot palvelevat edelleen päämäärää ja myös ryhmän sisäistä hyvinvointia.

Luova prosessi jakautuu viiteen eri tunnistettavaan vaiheeseen: luova vire, tehtävän saaminen, ideointivaihe, luova tauko ja valintavaihe (Koski 2001)

4.1.4 Luova vire

Luovan ryhmän jäsenet ovat usein johtajatahon toimesta saaneet määritelmät sille, kuinka paljon kukin vaihe prosessissa saa kestää. Luova vire on vireystila, joka on mahdollista saavuttaa ja pitää yllä kun luova ajattelu varaa tarpeeksi suuren osan yleisesti yksilön ajattelusta.

Nykyään puhutaan elinikäisestä oppimisesta, innovatiivisuudesta ja tahtotilasta. Kaikki nämä ovat luovaa virettä ylläpitäviä voimia. Kun luovaa työtä tekevä henkilö pitää pitkän tauon työstään, hänen luovuutensa ei lakkaa vaan käy ikään kuin tyhjäkäynnillä, vailla toteuttamisen kohdetta. Tämä ylimääräinen luova energia todennäköisesti purkautuu johonkin muuhun luovaan harrastukseen. Perusosaamisen hän voi kuitenkin unohtaa ja jäädä näin ollen ikävästi lopullisesti eläkkeelle. Jos hän kouluttautuu uudelleen, hän pyrkii jälleen virittäytymään tilaan, jossa hän on valmis kohtamaan luovan työnsä vaatimukset.

4.1.5 Tehtävän saaminen

Luovan prosessin toinen vaihe on selvittää mitä uutta luodaan. Mikä on se lähtökohta, josta edetään luovasti kohti lopputulosta? Luova prosessi ei voi käynnistyä ellei ryhmä saa haastetta. Luovan ryhmän johtajan tehtävänä on viestiä haaste ryhmälleen. Johtaja saa tehtävän esimerkiksi asiakkaalta, mutta kertoo sen ryhmälleen luovana missiona. Johtaja ei saa tehtävän saatuaan tappaa ryhmän synergistä voimaa määrittelemällä itse liian pitkälle tietä, jolla lopputulos saavutetaan. Ryhmä itseohjautuu, kunhan kaikki sen jäsenet ottavat haasteen vastaan. Myöhemmin johtaja voi vuorovaikutuksessa luoda työjärjestyksen ryhmälle.

Kun ryhmä ottaa haasteen vastaan se alkaa selvittää varsinaisesti haasteen sisältöä, ongelmaa, johon etsitään vastausta. Saattaa olla, että ryhmällä ei ole valmiina minkäänlaista mallia ratkaisuun eikä haaste varsinaisesti kerro miten se tulisi ratkaista. Haasteesta pitää löytää ongelma, joka ratkaistaan luovalla tavalla. Jotta luovuus toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, täytyy ryhmän antaa muotoilla itse ongelmansa liittyen haasteeseen. Tehtävän, haasteen ja ongelman käsitettä selventää seuraava kuvio:

Määrittäjä	Asiakas	Johtaja	Ryhmä
Nimi	Tehtävä	Haaste	Ongelma
Konkretia	”Kertokaa asiakkaille että tuotteemme ovat laadukkaita”	”Luokaa laadusta viestittävä mainos”	”Miten teemme laatua viestittävän teoksen?”

Ongelman määrittäminen on koko projektin suuntaaviin luovan prosessin vaihe. Jos ryhmän annetaan itse ohjautua, se luo vastauksen ongelmaan aina haasteen antamien raja-arvojen sisällä. Johtajalla on suuri vastuu antaa sellainen haaste ryhmälle, että ryhmä osaa määrittää ongelman itse. Jos ryhmän tehtävänjako on sellainen, että yksilöt pystyvät määrittämään itselleen ongelman, jota alkavat työstämään, on toiminta nopeaa. Toisaalta jos ryhmä muotoilee ongelman, johon se pystyy yhdessä vastaamaan, on ryhmän toiminta synergisempää ja tuottavampaa.

Tehokas luovuus ei aina välttämättä ole nopeaa. Hätäily luovuudessa saattaa aiheuttaa ryhmän sisällä hitaimpien panoksen puuttumisen ja synergiatason laskemisen. Luova prosessi on yksilötasolla tietysti myös yksilöllinen. Luovan ryhmän johtaja antaa ryhmälleen aikaa ja pitää yleistä päättämättömyyden ilmapiiriä prosessin normaalina piirteenä.

Kun haaste on ymmärretty oikein, ovat esiin saatavat ongelmat usein vaikeampia ja monimutkaisempia. Asiaa voisi verrata Rubikin-kuutioon. Asiakas haluaa upean värin yhdelle kuution reunalle (tehtävä). Johtaja antaa kuution työryhmälle (haaste) ja ryhmä pyörittää kuutiota niin kauan, että värit ovat sekaisin (ongelma). Seuraavat vaiheet ovat luovan prosessin kannalta kevyempiä kun lähtökohtainen ongelmatilanne on ryhmän määrittelemä.

Ryhmän toiminnalle on erityisesti ongelman määrittelemisvaiheessa tärkeää kommunikaatio toistensa kanssa. Ryhmän johtaja pitää huolen, että ongelma on mahdollisimman

yksiselitteinen, ja että jokainen ryhmän jäsen voi sitoutua ongelman ratkaisemiseen seuraavissa prosessin vaiheissa. Käytännössä tulisi pitää käsitteet ja ilmaisut liittyen ongelmaan ryhmän jäsenten välillä mahdollisimman yksinkertaisena, jotta väärinymmärretyksi tulemisen vaaraa ei ole. Tästä eteenpäin ryhmällä on sama tavoite, ongelman selvittäminen.

4.1.6 Ideointivaihe

Kun ryhmä on sitoutunut selvittämään määrittelemäänsä ongelmaa, alkaa luovan prosessin näennäisesti luovin vaihe. Tässä vaiheessa kehitellään niitä ideoita ja ratkaisuja joilla ongelma selvitetään. Luovuuden aikaansaamiseksi ryhmässä, tulee johtajan motivoida ryhmäänsä ja luoda ilmapiiri joka mahdollistaa luovuuden esiin astumisen, ryhmä ja yksilötasolla. Ryhmän täytyy antaa toimia vapaasti, mutta johtajan tehtävä on pitää keskittyminen ongelman ratkaisussa. Luovuuden johtamisessa tässä prosessin vaiheessa on tärkeää jatkuva näkökulmien hakeminen. Vastauksia ei saa vielä kyseenalaistaa, mutta näkökulmaa täytyy osata vaihtaa.

On ihmeellistä, että luovuutta pidetään usein hyvin tehottomana ominaisuutena, vaikka se on ainoa tapa luoda mitään uutta koko maailmassa. Vaihtoehtojen kehittäminen on näennäisesti pelkkää ideointia, eikä synnytä mitään konkreettista. Luovan ryhmän johtaja ei hätäänny ideoiden suuripiirteisyyden tai mahdottomuuden edessä, eikä varsinkaan ohjaile ryhmää vielä projektin ulkoisten paineiden mukaan. Ryhmän tulisi antaa irrotella tehottomalta vaikuttaen, kunhan ideointivaiheelle on määritelty selkeä alku ja loppu.

Ideointivaiheessa johtajan täytyy pitää tarkkaa kontrollia nimenomaan siitä, että ideointivaiheessa ei tehdä päätöksiä, eikä ideoita arvoteta toistensa suhteen. Tärkeää on, että jokainen idea on yhtä arvokas, mutta erilainen. Mitä enemmän syntyy käyttökelvottomia ideoita, sitä enemmän uudet käyttökelpoiset ideat heijastelevat käyttökelvottomista opittua.

Aivoriihitekniikka on erittäin hyvä keino ryhmän energian valjastamiseen ideoinnille. Aivoriihi synnyttää ryhmän jäsenten välille synergiaa ja ideat synnyttävät uusia ideoita ja välttelevät toistensa heikkouksia. Jos ryhmä on välitön ja avoin, on paras tapa toteuttaa aivoriihtä ryhmässä. Jos johtaja katsoo, että ryhmän kemia on riittämätön luomaan ideoita toisiaan heijastellen, voi olla parempi vaihtoehto antaa jokaisen tehdä omaa aivoriihtä yksinään ja tuoda sen jälkeen ideansa muiden esiteltäväksi. Tekniikalle on kuitenkin erittäin tärkeää yllättävä ja kritiikitön ajattelu. Aivoriihitekniikassa ryhmässä on tärkeää kirjoittaa kaikki ideat ylös, sekä tuottaa myös ”huonoja” ideoita. Johtaja huolehtii, että ideoita tulee paljon, ja tarvittaessa ruokkii prosessia ärsykeillä tai luo säröä ideointivaiheen mahdolliseen seesteisyyteen tai kaavamaisuuteen.

Ideointivaiheessa kenenkään ei tarvitse olla järkevä. Yksilöt luovat lähtökohtaisesti yksin vähemmän, mutta laadukkaampia ideoita. Yksin luomisen ongelma on kuitenkin synergian ja näin ollen useiden näkökulmien puuttuminen. Hyvä itsetunto antaa voimaa olla erimieltä ja ideointivaiheessa täytyy joskus olla yhteisen hyvän nimissä myös tahallaan väärässä. Tällainen toiminta ei ole helppoa itseään kunnioittavalle ammattilaiselle, mutta luovan prosessin tässä vaiheessa kukaan ei ole toista parempi, ei yksilönä eikä ideoijana.

Johtajan täytyy tehdä ryhmälleen pelisäännöt erittäin selväksi, muutoin ideointivaihe muuttuu kamppailuksi, jossa ryhmä jakaantuu voittajiin ja häviäjiin. Näin syntyvät ”häviäjät” eivät palvele projektia enää yhtä innolla.

On siis erityisen tärkeää, että johtaja toimii ideointivaiheessa puheenjohtajana, jonka tehtävä on pitää lähinnä huoli edellä mainittujen seikkojen pitävyydestä. Jokainen ryhmän jäsen sitoutuu käyttäytymään kunnioittavasti ongelmaa kohtaan, eikä silloin hukkaa koko ryhmän voimavaroja oman egon alttarille. Ideointivaiheessa johtajan tulisi olla myös se henkilö, joka kaivaa ulos hiljaisimmista yksilöistä juuri sen näkökulman, josta he vaikenivat. Jokainen yksilö kantaa mukanaan näkökulmaa, joka on yhtä arvokas ongelman ratkaisemiselle kuin kaikki muutkin. Vaikka kaikki yksilöt eivät pystyisikään varsinaiseen ideointiin, heillä on kaikilla näkökulma. Usein ongelma pystytään tutkimaan aidosti ja tehokkaasti ainoastaan

ychtä monesta näkökulmasta kuin on ryhmän jäsenten määrä. Siksi jokaisen idea on näkökulmana tärkeä. Tasa-arvo on sana, joka on hyvä pitää mielessä ideointivaiheessa.

On mahdollista löytää ideoita ongelman ratkaisuun myös ulkopuolelta. Ryhmä voi yrittää sivuttaa ideointivaiheen etsimällä valmista ratkaisua esimerkiksi jo valmiiden projektien kautta. Projektista näkyviin jää aina asiakkaan antama tehtävä, jonka ryhmä on suorittanut. Jos ideaa etsitään ulkopuolelta, tehdään virhe yleensä siinä, että unohdetaan oman ongelman määrittäminen vastaamaan omaa tehtävää ja johtajalta jää haaste antamatta ryhmälleen. Ryhmä ei lähdä liikkeelle enää omien kykyjensä mukaan, vaan lähtee oppimaan jo opittua uusiksi. Näin tuhlataan aikaa ja luodaan tuote tai palvelu, joka ei ole innovatiivinen vaan ”ainoastaan” tehtävänannon mukainen.

4.1.7 Luova tauko

Luova tauko ajoittuu ideointivaiheen ja valintavaiheen väliin. Luova tauko ja luova vire ovat pysähtyneitä, osin alitajuisia prosesseja. Johtajan tulee arvioida ryhmän vaatiman luovan tauon pituus ongelman suhteen. Tämä prosessin vaihe saattaa esiintyä missä tahansa muussakin prosessin vaiheessa pienempänä osatekijänä. Tämä vaihe on tilan vapauttamista vapaalle ajattelumallille.

Ryhmän johtaja kohtaa luovan prosessin johtamisessa tehokkuuteen liittyvän ongelman. Yleisesti tehokkaana toimintana pidetään nopeaa toimintaa. Voidaan ajatella, että tehdas joka tuottaa 100 autoa tunnissa on tehokas. Jos sama tehdas tuottaa yhden uuden innovatiivisen automallin viikossa, sitä ei pidetä tehokkaana, mutta luovana kylläkin. Luovan tauon aikana johtaminen vaatii äärimmäistä kärsivällisyyttä. Kuten edellä mainitsin, Luova persoona harvemmin tiedostaa olevansa luovalla tauolla, saatiikka myöntää sitä. Luovaa työtä tekevä saattaa kokea luovan vaiheen enemmänkin työnsä etuna tai heikon työmoraalinsa osana. Luovuutta ei voi ruoskia kenestäkään irti. Jos henkilö on luova, hän tarvitsee vain aikaa. Ajan käyttö on tällaisen tehtävän suhteen yksilöllistä. Muiden luovuutta johdettaessa täytyy olla hyvin nopea arvioimaan ihmisen luovaa kykyä ja vastuuta. Johtaja

voi testata ryhmänsä ajantarvetta antamalla valmiita pieniä ongelmia ryhmänsä yksilöille ja seuraamalla niiden etenemistä. Luovaa taukoa ei luovaa työtä tekevä henkilö useinkaan miellä työnteoksi, ja jättää työaika-arvioissaan sen huomioimatta. Johtajan tulisivikin arvioida aina luova tekemättömyys aikalisänä varsinaisen tuottavan vaiheen ajan sisälle.

Luova tauko on yksilön pään sisällä tapahtuvaa informaation prosessointia ja ideoiden kypsyttelyä. Ideoiden jalostaminen tietoisesti tai alitajuisesti saattaa aiheuttaa myös uusia ideoita, kun esiin tulleet asiat hautuvat ja yhdistyvät mielessä uudella tavalla. Ihanteellisessa luovassa tauossa on tärkeää, että projektiin liittyvät ulkoiset paineet pidetään mahdollisimman pieninä tai ainakaan johtaja ei niistä ryhmäänsä painosta. Kuitenkin luovalle tauolle tulisi määrittää jonkinlainen aikaraja. Myös siirtymiselle näennäisestä mitään tekemättömyydestä tuotantoon kannattaa varata aikaa. Luovuudelle tärkeä asia on aika. Ideat kehittyvät ikuisesti jos aikaa on ikuisesti.

Luova tauko on tietysti eri ihmisillä yksilöllinen. Ihmiset, jotka toimivat luovissa tehtävissä tai joilla on luovia henkisiä harrastuksia, tunnistavat itsessään luovan tauon hyvinkin selvästi. Ryhmän johtajan tulee tunnistaa myös itsessään tämä vaihe. Luovan ryhmän johtaja ei saa itse syventyä sellaiseen vaiheeseen, että hän unohtaa ryhmänsä vetämisen. Johtajan asemassa on helppoa antaa luovan tauon jatkua itsessä niin kauan kuin se itselle sopii aikataulujen puitteissa, mutta tärkeää on, että tämä vaihe kestää tarvittavan ajan ryhmän lähtökohdista.

Johtaja pitää huolta ryhmänsä hyvinvoinnista luovassa projektissa. Tämä tarkoittaa mahdollisuuden antamista viedä hetkeksi ajatus pois ongelmasta. Se tarkoittaa myös ihmisten yksilöllistä ja positiivista kohtaamista. Johtajan tulee vaatia molemminpuolista kunnioitusta ja vastuun kantamista ryhmältään, mutta myös eräänlaista poissaolevuuden kunnioitusta, niin kauan kuin toimitaan luovan prosessin ja ryhmätyön edun nimissä. Tässä vaiheessa pitäisi yksilöistä kirvoittaa ulos sellaista luovaa energiaa, että valintavaiheessa työ tuntuu enemmänkin virran mukana kellumiselta kuin vastavirtaan uimiselta.

4.1.8 Valintavaihe

Projektin ulkoiset paineet, kuten aikataulu, pakottavat jossakin vaiheessa aloittamaan vaihtoehtoisista ideoista valinnan. Paras mahdollinen idea täytyy löytyä. Johtajan henkinen läsnäolo ja ryhmänsä kuuntelu valintavaiheessa on tärkeää, sillä tässä vaiheessa ryhmältä vaaditaan suuntaa.

Projektityössä ei aina välttämättä kanneta organisaatiokulttuurin mukaisia paineita luovassa prosessissa mukana. Yleensä jää johtajan tehtäväksi määrittää tavoite sellaiseksi, että ideoiden valinta on johdonmukainen haasteen ja tehtävän kanssa. Johtajan on tärkeää muistuttaa haasteesta ryhmälleen heti ideointivaiheen jälkeen usein. Tämä auttaa pitämään ryhmätyön ja koko projektin oikeassa suunnassa. Nyt kun ideoiden valintavaihe aiheuttaa karsintaa, täytyisi nappi-idean olla sekä tehtävänannonmukainen, haasteeseen vastaava ja ongelman ratkaiseva. Jos sitoudutaan organisaatiokulttuuriin, on pohdittava organisaation arvoja tehtäessä idean valintaa. Johtajan tehtävä on muodostaa kriteerit ja eräänlainen ohjauskäsite, jotka tarvittaessa palvelevat omaa organisaatiota tai asiakkaan tehtävänantoa.

Johtaja on projektinhallitsija. Aikataulut, kulurakenne ja tehtävään vastaaminen tarvittavalla lopputuotteella tai palvelulla on johtajan vastuulla. Näitä muokkaavat laajasti projektin ulkoinen paine, joka voi tulla esimerkiksi asiakkaalta tai omasta organisaatiosta. Luovalle ryhmälle riittää vain välttämätön tieto näistä ulkoisista paineista. Johtajan tehtävä on määrittää nämä seikat sellaisiksi, että ryhmän luovaa prosessia ulkoiset paineet eivät häiritse, mutta palvelevat luovan prosessin tehokkuutta.

Ryhmän johtaja pitää huolta, että ryhmä saa aikaa valitsemisvaiheessa keskusteluun ja yhdessäoloon. Valitsemista ei voi koskaan tehdä johtaja yksin, eikä muutoinkaan vajaa ryhmä. Mielellään kaikkien olisi oltava paikalla ja viimeisestä valintapalaverista on jokaisen lähdettävä voittajana. Valitsemisvaiheen palaverit ovat rentoja, mutta johdonmukaisia sikäli, että valintaa on tapahduttava. Muutoin kontrolli ei toimi ja luova prosessi pysähtyy.

Kun idea on valittu ja se vastaa asetettuun haasteeseen ja on ratkaisu ongelmaan, voidaan se toteuttaa. Tämä ei tarkoita ajattelun loppumista, vaan luovan prosessin aloittamista tietyllä tavalla uudestaan. Nyt lopputuloksena on konkreettisia esimerkkejä – ei pelkkiä ideoita - ja lopulta toivon mukaan lopputuote tai palvelu.

Jos luova prosessi etenee näiden vaiheiden välillä ilman kitkaa, tuntuu työvaihe esiohjelmoidulta ja rennolta työskentelyltä. Työvaiheessa pitää muistaa, että yksityiskohtien suunnittelussa ja ideoinnissa luova prosessi toistuu jatkuvasti. Siten luova ideointiprosessi on jatkuva, eikä yksilötasolla lopu lopputuotteen tai palvelun valmistumiseen.

4.2 Luova ryhmän johtaminen

4.2.1 Luovan ryhmätyön määritelmä

Johtaja pystyy jo lähtökohtaisesti palvelemaan luovaa prosessia valitsemalla sellaisen työryhmän joka on henkisesti harmoninen. Ryhmätyöskentelyn varsinainen rikkaus löytyy synergian käsitteestä. Ryhmä on enemmän kuin yksilöidensä summa. Synergian avulla ihmiset pystyvät suoriutuksiin joihin he eivät yksinään pystyisi. He pystyvät niissä tiedollisissa ja taidollisissa asioissa, joita he eivät hallitse, tukeutumaan muihin ja saavuttamaan näistä vajavaisuuksista riippumatta haluamansa lopputuloksen. Ryhmän toiminta synergisesti vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ryhmän jäseniltä. Jos työryhmä kunnioittaa toisiaan ja on valmis vastaamaan johtajan antamaan haasteeseen samalla sitoutumisella, tulee ryhmälle yhteenkuuluvaisuuden tunne, joka palkitaan monessa luovan prosessin vaiheessa. Parhaiten tämä etu näkyy työvaiheen hyvänä henkenä.

Ryhmässä työskentely on toisilta oppimista. Johtaja oppii jokaisessa luovassa projektissa ryhmältään ja kunnioittaa jokaista jäsentä sen mukaisesti. Luovan ryhmän johtaja kysyy ja kuuntelee. Mitä eriävemmän mielipiteen hän saa omaan mielipiteeseensä nähden, sitä

tarkemmin tulisi kuunnella. Johtaja sekä muut ryhmän jäsenet eläytyvät toisiinsa, sillä vasta eläytyminen on täysin rehellistä oppimista toisilta. Synergia vaatii toisten ajatusten oivaltamista ja niiden käyttöä omassa luovassa prosessissa. Johtajan pitäisi toimenpiteillään luoda sellainen ryhmähenki, että työskentely olisi vapautunutta, mutta toisaalta haastavaa. Johtajan antama haaste asiakkaan antamasta tehtävästä luo pääpiirteittäin raamit koko projektin haastavuudelle.

Useat johtamisoppien tutkijat ovat esittäneet erilaisia teorioita ryhmän ihannekoosta: ”Synergian syntymisen kannalta edullinen ryhmän koko näyttää olevan noin viisi jäsentä. Jos ryhmässä on vain pari kolme ihmistä, uusien näkökulmien määrä jää ehkä vähäisemmäksi. Toisaalta tehtävissä, joissa periaateratkaisu on jo tehty, on kolmen ihmisen ryhmä hyvinkin sopiva idean jatkokehittelyyn. Taas liian suuri ryhmä – esimerkiksi yli seitsemän ihmistä – on niin vaativa, että se on harvoin synergisesti tuottava.” (Härkönen-Nissinen 1988, 65). Suuri ryhmä ei välttämättä pysy johdonmukaisena, pieni ryhmä saattaa taas kadottaa synergian helpommin koska vuorovaikutuksellinen kerrannaisvaikutus pysyy aina pienenä.

4.2.2 Työn määrittäminen ryhmälle

Luovassa työssä puhutaan usein hyvin häilyvin ja subjektiivisin käsittein asioista. Johtajan on syytä pitää huolta siitä, että koko ryhmä on tietoinen tavoitteesta. Johtajan ryhmälleen antama asiakkaan tehtävän mukainen haaste ei vielä riitä selkeäksi tavoitteeksi. Luovassa prosessissa tavoitteeseen voidaan päästä äärettömän monella tavalla. Johtajan tulee varmistua, että kaikki ryhmän yksilöt palvelevat selkeästi ymmärrettyä tavoitetta, ja toisaalta, eivät anna tavoitteen määrittellä luovuuden määrää tai laatua. Johtajan tulisi kiteyttää tavoite sellaiseksi, että jokainen ryhmän yksilö voi siihen sitoutua. Ryhmän työ ei muodostu koskaan ryhmätyöksi ellei jokainen yksilö ryhmässä näe tavoitetta yhteisenä asiana.

Yksilö voi asettaa itselleen tavoitteita, mutta niiden saavuttaminen ei ole muista yksilöistä kiinni. Johtaja ei saa tietenkään luottaa siihen, että ryhmä tietää automaattisesti miten johtaja

on työskentelyn suunnitellut. Kun puhutaan luovasta työstä ja näennäisesti tehottomista jaksoista, on johtajan tärkeä tehtävä suunnitella työskentely huolellisesti siten, että projektin kaari on selkeä ryhmän jäsenille. Ryhmätyössä tulisi määritellä ainakin etenemisjärjestys, työmenetelmät, työnjako, apuvälineet ja aikataulu. Usein luovaa ryhmää johdetaan ainoastaan aikataulun avulla, koska useille luoville aloille tyypillisesti käytetään deadlineja, ei työaikoja. Tässä ajatusmallissa mennään usein harhaan, koska asetettu deadline saattaa olla esimerkiksi niin tiukka, että se tarvitsee toteutuakseen tietyn tarkasti määritellyn ja suunnitellun työjärjestyksen.

Johtaja pystyy vähentämään luovan projektin kaaoksenomaisuuteen ja sekavuuteen pitämällä ajatustyön vapauden ja tuotannon kontrollin selkeästi toisistaan erillään. Jo luodut mullistavat ideat ja innovaatiot pitäisi ryhmätyössä saada ennen toteutusta hahmotettua ryhmälle yksinkertaisina tavoitteina, jotta jokainen ryhmän jäsen varmasti ymmärtää mitä työvaiheessa tehdään konkreettisesti.

4.2.3 Ryhmän ohjautuminen

Ryhmän itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että johtaja toimii aktiivisesti ainoastaan alkuvaiheessa. Pikkuhiljaa ryhmän sisällä roolit muotoutuvat sellaiseksi, että ne toimivat keskitettyä johtoa tehokkaammin itse määritellyllä vastuunjaolla. Itseohjautuva ryhmä ohjautuu kuitenkin vain siihen suuntaan, johon alkuperäinen johtaja sitä on ohjannut. Alkuperäinen johtaja mielletään ryhmän johtajaksi, vaikkakin hän ei enää toimintaan näkyvästi vaikuttaisikaan. Siihen, kuinka kontrolloitua johtajuutta ryhmä tarvitsee, vaikuttavat ryhmän koko, tehtävä, ryhmätyökokemus ja ryhmän iän pituus.

Yleensä ottaen ajatellaan, että luovalle ja ideoivalle työlle tiukka ohjaus on pahasta. On kuitenkin selvää, että jos ryhmää johdetaan luovan prosessin ehdoilla, palvelee tiukka ote luovuutta ja sen asettamia vaatimuksia. Uudenlainen auktoriteettinen johtaja käyttää kykyään vaikuttaa pusertaakseen luovuutta. Tämä ei tarkoita epäkunnioitusta ryhmän

luovuutta kohtaan vaan päinvastoin, sillä pystytään karsimaan ryhmän sisältä tulevat uhkaukset ja epäuskon osoitukset luovuudelle.

On selvää, että pitkäaikainen ryhmä kokee itsensä kiinteäksi tiimiksi. Onnistumiset vapauttavat positiivista energiaa, epäonnistumiset negatiivista. Pitkäikäinen ryhmä käy läpi onnistumisia ja epäonnistumisia. Lyhytikäisellä ryhmällä ei ole varaa epäonnistumisiin. Jos ryhmän projekti on lyhyt, ei usein johtajalle jää aikaa tutustua ihmisiin ja heidän parhaisiin ominaisuuksiinsa. Ryhmältä ei voi odottaa lyhyen ajan kuluessa itseohjautuvuutta, siksi johtajan kannattaa lyhyen projektin edessä ottaa suhteellisen tiukka kontrolli ryhmään, edelleen muistaen kunnioittaa luovan prosessin vaatimuksia. Pitkäikäisessä projektissa kannattaa ryhmän yksilöiden antaa tunnustella toistensa työtapoja, ja ennen kaikkea johtajan kannattaa esiintuoda persoonansa kaikille, ennen kuin ryhmä kokee itseohjautuvansa ilman kontrollia ja johtajan selkeää haastetta ryhmälleen.

Kun ryhmällä on vastuuntuntoa, se toimii itse myös luovasti ja aloitteellisesti. Yleensä tällainen ryhmä löytää itse parhaan mahdollisen tavan toimia ja johtajalle jää tärkeäksi tehtäväksi pitää ryhmän valitsema tie oikeana ja tarkistaa ryhmän tavoite aika-ajoin. Luovaa ryhmää ei kannata lähtökohtaisesti käskää. Käskeminen tappaa vastuuntunnon ja aloitekyvyn. Luovalle ryhmälle pitää ohjata rajat joidenka mukaan se toimii. Jos joudutaan suoranaisesti käskemään jonkun tekemään toisin luovaa työtä, pitää muistaa, että käsketyt yksilön luova prosessi keskeytyy, ainakin hetkellisesti.

Luovassa ryhmässä on voimavaroja ja piileviä voimavaroja. Hyvä itsetunto luovilla yksilöillä tuo esiin voimavarat, motivaation puute piilottaa voimavarat. Johtajan on hyvä lähestyä motivointitilannetta kysymällä ja kuuntelemalla ihmistä joka vaatii motivointia. Kannustus voi auttaa pitkänmatkan juoksijaa, mutta ei ihmistä jonka henkisen pankkitilin saldo näyttää nollaa. Johtajan täytyy olla terapeutti ja auttaa henkilöä hahmottamaan omat ongelmansa. Piilevät voimavarat löytyvät ihmisiltä hyvinkin nopeasti, kunhan joku on kiinnostunut niiden olemassaolosta ja kuuntelee yksilön itsensä näkemyksiä siitä mihin niitä voi käyttää. Kysy ja kuuntele. Kyvykkyys löytyy kun keskustelet avoimesti niistä hetkistä kun kyvykkyyttä ei ollut.

4.2.4 Ryhmän viestintä

Ryhmätyöskentelyä opeteltaessa päävaikeudet ovat yleensä viestinnässä. Puhutaan laveasti ja epäselvästi sekä kuunnellaan huonosti. Tämän takia on alkuvaiheessa kiinnitettävä paljon huomiota sanomien ymmärrettävyyteen ja perillemenoon. Epäselvät puheenvuorot on syytä ottaa välittömästi ”viestintätyöskentelyn” kohteeksi (Härkönen Nissinen 1988)

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, luovan prosessin ominaispiirteitä ovat häilyvät määreet ja niiden kautta syntyvä epämääräinen kommunikointi. Elleivät ihmiset ole toimineet vuosia yhdessä, he eivät ymmärrä toisiaan täydellisesti. Väitän, että tuoreen ryhmän ensimmäisessä yhteisessä palaverissa, jossa jokainen esitetään puheenvuoroja, menee keskimäärin n.50 % viestinnästä ohi vajavaisen kuuntelun takia. Ihmiselle on jo tarpeeksi raskasta tottua ensimmäisten tapaamisten yhteydessä useiden henkilöiden ulosantitapaan. Siksi ensimmäisissä vuorovaikutustilaisuuksissa kannattaa johtajan varmistella jatkuvasti, että ryhmä ymmärtää toisiaan. Johtaja voi kiteyttää puheenvuoroja, mutta ei tulkita. Johtaja voi kysyä ja antaa ryhmänsä kuunnella. Kysyminen on erittäin tehokas tapa johtaa varsinkin luovassa prosessissa, sillä se antaa aina vastaajalle vapauden- ja kunnioituksetunteen, toisaalta johtaja saa välittömän varmuuden viestinsä perille menosta.

4.2.5 Luovan ryhmän kehitysvaiheet

Luovalla ryhmällä on samankaltaiset kehitysvaiheet kuin millä tahansa muulla tiimillä. Luovan ryhmän kehitysvaiheissa on kuitenkin mielenkiintoisia erityispiirteitä. Johtajan tulisi tunnistaa ryhmässään nämä kehitysvaiheet samalla tavalla kuin hän tunnistaa luovan prosessin eri vaiheet ryhmässään. Luovalla ryhmällä on eri aikoina erilaiset lähtökohdat ja suhtautuminen työskentelyyn.

Jos luova ryhmä muodostetaan alusta lähtien toinen toisilleen tuntemattomista henkilöistä, todennäköisesti luova ryhmä kokee tiimiytyessään kaikki seuraavat vaiheet yksitellen.

Johtajan on syytä muistaa, että muodostaessaan ryhmää, eivät yksilöt koskaan aloita työskentelyä uudessa ryhmässä puhtaalta pöydältä. Usein yksilöillä on takanaan kokemuksia luovassa ryhmässä työskentelystä ja nämä ennakkoluulot muokkaavat tiimin synergian ja dynamiikan muodostumista.

Saattaa olla, että joku uuden ryhmän henkilöistä on kokenut käsittämättömän luovia ja ideallisesti hedelmällisiä hetkiä edellisessä tiimissään, ja kokee, että työskentely uudessa ryhmässä ei välttämättä koskaan avaa samankaltaisia mahdollisuuksia ideointiin. Tällainen henkilö usein jarruttaa tiimiytymistä ja aiheuttaa voimakkaita tunteita omilla tuntemuksillaan muissa ryhmän jäsenissä. Odotus, suuttumus, hyväksyminen ja uudelleen viriävä luottamus saattavat luovalla – ”taiteellisella” – henkilöllä olla aivan eri tasolla tunnetilana kuin yksilöllä, joka toimii elämässään ja työssään luovuutta karsastaen. Johtuneen varmasti siitä, että luovuuteen liittyy kiinteästi tunnetilat. Vain tunteilla voi luoda uutta.

Jos johtaja muodostaa ryhmän oikein ja viisaasti, sekä tiedostaa tärkeät asiat ryhmänsä kehitysvaiheissa, ei ylitsepääsemättömiä ongelmia yleensä ryhmän tiimiytymisen kanssa synny. Vahvoista tunnetilojen ilmaisuista selviää yleensä keskittymällä lopputulokseen ja vahvistamalla luottamusta osapuolten kesken.

Alkuvaiheessa tiimin jäsenet haluavat tietää mitä heiltä odotetaan. Luovan ryhmän johtajan käytöksessä pitää heijastua alusta lähtien ryhmätyön ja luovan prosessin perusarvot. Johtajan tulisi alusta lähtien luoda luottamusta kaikkien osapuolten välille, jotta ryhmän toiminta olisi alusta alkaen vuorovaikutuksellisesti rikasta. Jos johtaja kokee kunnioittavansa luovan työn ja prosessin vaatimuksia, on hyvä jollain tavalla viestittää myös tämä ryhmälle. Tällöin ryhmän jäsenten ei tarvitse myöhemmin testata johtajaansa ja valittaa luovan työn vaatimista erityisistä vapauksista.

Murrosvaiheessa innostuksen tilalle astuu turhautuminen. Ryhmän jäsenet etsivät tapoja toimia ryhmänä ja yleensä tämä ei onnistu ensimmäisillä yrityksillä, vaan jokaisella jäsenellä on hiukan eri käsitys hierarkioista ja työtehtävistä. Tässä kohtaa tuodaan yleensä henkilöt

tuovat ilmi joko suoranaisesti tai kiertäen edellisten luovien työryhmien erinomaisuuden. Luova ryhmä kärsii erimielisyyksistä ja motivaation puutteesta. Saattaa esiintyä myös kuppikuntaistumista tai mustasukkaisuutta. Jos murrosvaiheessa johtaja toimii pää kylmänä ja kunnioittaa luovuutta, on tuloksena jotain suurempaa; luova ryhmä. Tämä vaihe ei saisi ajoittua ideointivaiheeseen, koska silloin kaikenlainen kritiikki toisia kohtaan sulkee ideoinnin rohkeutta. Pahimmassa tapauksessa ryhmä saattaa henkisesti hajota siten, että se ei pääse enää sille vuorovaikutuksen tasolle, että sen synergia toimisi luovuutta ruokkivana.

Ryhmäytymisvaiheessa rutiinitehtävien suorittamistavat vakiintuvat, valtataistelut ja näyttämisen halu jäävät pois ja kaikki pyrkivät tietoisesti käyttäytymään hillitysti. Tässä vaiheessa piileekin itse asiassa se vaara, että tiimin jäsenet eivät uusien ristiriitojen pelossa uskalla esittää hyviä ideoitaan. Johtajan tehtävänä on auttaa tiimiä pääsemään irti tästä pidättyväisyydestään ja yleensä se onnistuu lisäämällä tiimin vastuualuetta ja vaikutusvaltaa. Uusien haasteiden tarjoaminen osoittaa tiimin jäsenille, että johtaja luottaa heihin. Haasteesta suoriutuminen lujittaa heidän luottamustaan toisiinsa.

Ryhmäytymisvaiheessa ryhmä löytää oikeat sille sopivat toimintatavat ja sosiaalinen yhteisö kehittyy toimivaksi. Avoimuus alkaa tuottaa lisää avoimuutta ja rutiinimaisuus luo työlle varmuutta ja tuloksellisuutta. Luova ryhmä aloittaa usein tässä vaiheessa ideointivaiheen ja palatessaan luovalta tauolta se on parhaassa tapauksessa muodostunut luovaksi ryhmäksi.

Luova ryhmävaihe on viimeinen tiimiytymisen vaihe. Tästä eteenpäin ryhmä pystyy toimimaan luovassa prosessissa kitkattomasti, koska se voi suunnata kaiken energiansa luovan ajatussisällön tuottamiseen keskinäisten yksilöiden välisten suhteiden miettimisen sijaan. Se kohdistaa energiaa uusiin haasteisiinsa oikein ja johtaja kokee ryhmän todelliseksi resurssiksi johtaessaan sitä kohti lopputulosta. Johtaja voi täysin luottaa tällaiseen ryhmään ja keskittyä seuraavassa projektissa yhä enemmän ryhmän luovan prosessin kitkattomaan sujumiseen tiimin muodostamisen sijaan.

4.2.6 Yksilöiden erilaisuus

Luovat ihmiset ovat usein värikkäitä persoonia. On kuitenkin yllättävää, miten erilaiset ihmiset toimivat yllättävän usein saumattomasti yhteen helposti, kun kyse on luovasta työstä. Voidaan vetää se johtopäätös, että luovat ihmiset kokevat yhteenkuuluvuutta ja tietynlaista ”hulluutta” kehitellessään luovuutta vaativia asioita. Johtajalle on etua, jos hän pystyy löytämään itsestään yhteenkuuluvuutta tällaisiin henkilöihin. Se helpottaa ryhmään sopeutumista ja vähentää johtajalle ikävää ulkopuolisuuden tunnetta.

Jos luovalla ryhmällä on yksilöiden välillä kitkaa ja se tuhoaa tiimityön edellytykset, joutuu johtaja korjaamaan tilanteen joka on hyvin herkkä. Jos luovan ryhmän kokoonpano yksinkertaisesti vaatii kyseisten henkilöiden ryhmässä olon, on sen muuttaminen poissuljettu vaihtoehto. Tällöin johtaja joutuu vaikean tehtävän eteen, kun täytyy luoda luottamusta ryhmän jäsenten välille. Tämä onnistuu helpoiten erottamalla ”riitapukarit” toisista ja antamalla heille yhteinen tehtävä. Tällainen tehtävä täytyy naamioda sellaiseksi, että sen tarkoitus ei käy ryhmälle eikä kahdelle osapuolelle ilmi.

Tällaiset ongelmat ovat luonnollisia kun keskenään erilaiset luovat ihmiset ryhtyvät työskentelemään yhdessä. Johtajan pitäisi saada ryhmänsä yksilöt myöntämään erilaisuutensa ja olemaan sen kanssa sinut. Ongelmat tulisi ratkaista avoimesti ja myönteisessä sävyssä. Vanha hyvä neuvo sanoo: ”asiat tappelevat, ei ihmiset”. Tämä on kuuluisuudestaan huolimatta erittäin usein unohdettu neuvo. Erilaiset ihmiset tuovat kaikkiin tehtäviin erilaisia näkökulmia ja valmiuksia. Johtaja voi keskittää nämä erilaisuudet palvelemaan yhteistä päämäärää. Tiimillä on tällöin paljon suuremmat mahdollisuudet tuottaa ja toteuttaa luovia ja toimivia ideoita. Kun saat erilaisista ihmisistä koostuvan ryhmän työskentelemään harmonisesti, tiimin jäsenet alkavat usein hyödyntämään heidän jokaisen ainutlaatuista taustaansa ja elämäkokemustaan.

4.2.7 Yhteisymmärrys ja erimielisyys

Luovan ryhmän toiminta ei ole demokraattista. Demokratiassa jokainen yksilö tavoittelee omaa etuaan. Ryhmä tavoittelee ryhmän yhteistä etua, tavoitteen saavuttamista. Ryhmän jäsenien täytyy antaa ymmärtää, että energian tuhlaaminen oman mielipiteen läpiajamiseksi on energian hukkaamista. Ryhmätyössä etsitään parasta ratkaisua, jolloin ideat ovat tasa-arvoisia, keksijästä riippumatta. Ryhmä toimii ryhmänä, jonka jokainen idea ja teko on ryhmän teko, ei yksilön. Yksilön alkaessa omimaan ideointi tai työvaiheen tuloksia, hän eriytyy ryhmästä.

Kaiken kaikkiaan ryhmän tulee suhtautua varovasti nopeaan yhteisymmärrykseen. Usein nopea päätös tai ällistytävä ryhmän yksimielisyys on viite liian yksipuoliselle asian tarkastelulle. Johtajan on syytä tarkistaa, että ryhmä on tarkastellut kyseessä olevaa asia riittävän monesta eri näkökulmasta, ennen kuin hyväksyy ryhmän esittämän ratkaisun. Tällaisen asioiden tarkastuksen takia korostan johtajan merkitystä myös äärimmäisen auktoriteettivastaisessa luovassa ryhmätyössä.

Ryhmän sisäiset jännitykset ovat niin merkittäviä tehokkuuden esteitä, että niiden selvittämiseksi on perusteltua käyttää myös ulkopuolista auttajaa. Tämä on paikallaan silloin, kun kaikki ryhmän jäsenet ovat omine tunteineen sidoksissa jännityksiin tai kenenkään taidot eivät riitä käsittelyn ohjaamiseen. Ulkopuolinen auttaja voi olla esimerkiksi jonkin verran tunteiden käsittelyyn tottunut, käsiteltävistä tunteista vapaa työtoveri.

Johtaja on terapeutti ja pitää huolen, ettei ryhmälle synny sisäisiä jännityksiä. Jotkut johtamisoppientutkijat pitävät sisäisiä jännityksiä niin vakavina, että työ pitäisi keskeyttää ja etsiä apu jännitysten laukaisemiseen välittömästi. Luovaan prosessiin kuuluu koko ihmisen tunneskaala. Johtajan täytyy kontrolloida, että tunneskaalan värikäskin käyttö palvelee aina yhteistä tarkoitusta. On hyvä pitää myös huolta siitä, että kunnioitus säilyy toisia kohtaan. Henkilö joka menettää kunnioituksensa toisia kohtaan, menettää myös itsetuntonsa ja kuten

aiemmin olen useaan otteeseen todennut, ilman hyvää tervettä itsetuntoa kukaan ei voi olla luova.

4.2.8 Synergia ja luovuus

Jokainen ihminen kokee olevansa erilainen toisiin ihmisiin nähden. Ainutlaatuisuuden tunne saavutetaan joka päivä esimerkiksi katsomalla peiliin tai huomaamalla kahvipöytä keskustelussa kuinka eri mieltä jokaisesta asiasta toisten ihmisten kanssa voi olla. Jokaisella ihmisellä on jokaiseen asiaan erilainen näkökulma. Näkökulmat ja ajattelutavat voivat olla samankaltaisia tai lähes samanlaisia, mutta varmaa on, että kahta samanlaista näkökulmaa ei löydy. Luovassa ryhmässä on enemmän luovaa energiaa kuin yksilössä. Jokaisessa eri kokoonpanossa on erilaista ja eri taajuudella toimivaa luovaa energiaa. Erilaisten ihmisten ja näkökulmien synergia aukaisee portteja sellaisille mielikuvitusalueille, joille yksilö ei koskaan keksisi mennä

Luovan ryhmän johtajan tulee olla tarkkana sellaisten ihmisten kanssa, jotka tuntuvat täysin erilaiselta kuin hän itse. Tällaiset ihmiset kirjoittavat usein johtajassa puolueellisuutta tai suosimista. Luova ryhmä on täysin turha, jos esimerkiksi ideointivaiheessa johtaja jollain tavalla on puolueellinen toiminnassaan suuntaan tai toiseen.

Luovan ryhmän toiminta ei ole demokratiaa, eikä varsinaisesti kaikissa luovan prosessin vaiheissa edes välittömästi yhteisen näkemyksen etsimistä. Se on ennen kaikkea erilaisten näkemyksien etsimistä ja niiden ymmärtämistä. Jotta johtaja voisi hyödyntää jokaisen erilaisen yksilön rikkautta, täytyy päästä eroon puolueellisuuden merkeistä arvoissa, sanoissa ja teoissa. Luova johtaja auttaa keskenään erilaisia ihmisiä paitsi tuottamaan luovia ideoita, myös jäsentelemään ja toteuttamaan niitä, sekä seuraamaan niiden vaikutuksia.

Luovan ryhmän suorituskyvyn maksimaalinen hyödyntäminen edellyttää johtajalta taitoa saada tasapainoon ryhmän erilaisten jäsenien tarpeet ja vahvat puolet. Silloin kun ryhmän jäsenet tuntevat saavansa luottamusta ja arvostusta, yksilöiden väliset erot muuttuvat rikkaudeksi, joka vahvistaa ryhmähenkeä ja parantaa luovuutta, sitoutuneisuutta, laatua ja tuottavuutta. Luovan ryhmän johtajan suurimpia haasteita on toimia erilaisten yksilöiden kanssa kitkattomasti vuorovaikuttaen. Vielä suurempi haaste on saada ryhmän yksilöt toimimaan samoin. Jos eri yksilöiden eroavaisuuksia ei oteta huomioon, tai jos niihin suhtaudutaan vähättelevästi tai muuten kielteisesti, ne voivat luoda hermostuneisuutta, joka johtaa väsymykseen, ulkopuolisuuden tunteeseen ja työn päämäärättömyyteen.

4.3 Luovan projektin erityispiirteitä

Luovassa projektissa johtajan tärkeä tehtävä on toimia tiedon välittäjänä asiakkaan ja ryhmän välillä ja näin suojata ryhmää ulkoisilta paineilta. Ryhmän johtaja näyttää ryhmälle suuntaa, sekä tarkastaa ja toteuttaa seuranta. Luovan ryhmän johtajalle on erityisen tärkeää taata ryhmälle kitkaton työympäristö ja suojata mahdolliselta organisaation byrokratialta. Luovan ryhmän johtajan tulisi myös ymmärtää, että varsinaisella muodollisella arvovallalla on ryhmän ohjaamiseen varsin vähän vaikutusta.

Johtajan tulisi kuitenkin ohjata luovaakin projektia päivittäisellä tasolla. On erityisen tärkeää, että johtaja ei unohda missään vaiheessa seurata miten luova prosessi työskentelyssä vaikuttaa. Luovan ryhmän johtajan pitää löytää johtamiseen erilainen näkökulma. Jos johtaja ainoastaan yksinkertaisesti siirtää toteutusvastuuta ryhmälleen uhraamatta ajatustakaan luovan prosessin kunnioittamiselle, on projektin lopputulos varmasti vaillinainen. Voi olla jopa hyvä, että luovan ryhmän johtaja osallistuu toteutusvaiheeseen. Näin luova prosessi tarttuu kokonaisuudessaan myös projektin hallinnallisia asioita hoitavaan yksilöön.

Antaessaan tehtävän ryhmälleen, johtaja delegoi käytännössä ideointivaiheen suoritettavaksi. Delegointikyky on luovan ryhmän johtajalle tärkeä taito, mutta sitä on käytettävä huomattavasti säästeliäämmin kuin ei-luovalle ryhmälle. On hyvä delegoida kerralla isompia kokonaisuuksia, jolloin ryhmälle jää juuri oikea määrä luovuuden vaatimaa vapautta. Ilman selkeää delegointia johtaja joutuu antamaan saman tehtävän useaan kertaan ja näin ollen sekoittaa luovaa prosessia, sekä aiheuttaa vaiheiden ja projektin tarpeetonta viivästymistä. Tehtävänannossa luovalle ryhmälle tekee helposti seuraavanlaisia virheitä:

Jos tehtävänannossa käytetään paljon käsitteitä ja tarkkoja määritelmiä, johtajalle ja ryhmälle jää helposti erilainen käsitys siitä mitä lopputuloksen pitäisi olla. Ryhmälle annettava haaste tulisi asettaa tarpeeksi laajaksi.

Luovan ryhmän johtaja rajaa ideointivaihetta liikaa ajallisesti tai luo liian vähän tapaamisia esimerkiksi aivoriihitekniikan toteuttamiselle.

Johtaja menee johtamattoman luovuuden lankaan, ja ryhmä ei koskaan saavuta tavoitettaan.

Tehtävä hyväksytään luovutuksen yhteydessä vain puolinaisesti jolloin sitoutuminen jää heikoksi. Tällöin tehtävä jää joko kokonaan hoitamatta tai viivästyy muiden töiden ollessa etusijalla.

Luovan ryhmän johtajan tulee osoittaa vahvaa luottamusta projektiryhmälle ja motivoida näin ryhmää eteenpäin. Luovalle ryhmälle kannattaa tehtävät antaa, jos mahdollista, siten että kaikki yksilöt ovat paikalla. Näin saadaan käyttöön välitön, läpinäkyvä ja rehellinen ilmapiiri. Yksilöitä helpottaa luoda oma käsitys tehtävästä kun he näkevät toistensa reaktiot tehtävänanto vaiheessa. Ryhmädynamiikka ja synergia usein synnyttävät jo tehtävänantovaiheessa kysymyksiä, jolla saatetaan välttää myöhemmässä vaiheessa kohtalokkaat erehdykset ja väärinkäsitykset. Jos tehtävä annetaan koko ryhmälle, jokainen varmistuu tahollaan myös siitä, että kaikki todella ovat yhteisesti samaa mieltä.

Luovassa työssä saatetaan tehdä näennäisesti samaa työvaihetta monessa eri paikassa samaan aikaan. Tämä voi konkretisoitua esimerkiksi samantyyppisen idean työstämisenä

kahden eri henkilön toimesta. Tämä ei ole vaarallista, vaan luo luovalle työlle elintärkeitä näkökulmia asiaan nähden. On kuitenkin johtajan vastuulla, että mikään yksittäinen työvaihe ei jää tekemättä. Tämä vältetään helpoiten läsnäololla ja selkeällä sekä välittömällä tiedonkululla. Kaikkein tehokkainta luovan prosessin etenemisen kannalta on, että kaikissa vaiheissa - myös luovan tauon aikana – pyritäisiin keskustelemaan joukolla jokaisen yksilön sen hetkisistä ajatuksista ja etenemisestä. Viikkopalaveri voi olla muutakin kuin neuvottelutilassa projektin etenemisen läpikäyntiä.

Luovan ryhmän johtaja liittää projektin eri vaiheet yhteen aivan samalla tavalla kuin kuka tahansa muu projektipäällikkö, mutta hän tietoisesti ja alusta alkaen kunnioittaa luovan prosessin toteutumista. Erityisen tärkeää on pitää asiakas oikealla tavalla ajan tasalla projektin etenemisestä, sillä asiakkaan ymmärtämys tuskin riittää viikkoja kestäväälle työtehokkuuden laskemiselle kuten luovan tauon aikana.

Projektien muuttuva luonne vaatii johtajalta nopeaa luovuutta ja sellaista lähestymistapaa, jossa korkean organisaation kaavamaisuudet unohdetaan. Eri sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan projektiin siten, että nimenomaan heidän näkemyksenä tulisivat huomioon otetuiksi, koska heillä projektin suhteen erilaisia odotuksia. Yksittäisen sidosryhmän etu taas ei välttämättä palvele projektin kokonaistavoitetta, eikä välttämättä varsinkaan luovaa prosessia. Luovan ryhmän johtajan on yritettävä pitää tässä ristitulessa pää kylmänä.

4.3.1 Luovan projektin viestintä

Hyvä tiedonkulku on lähes aina onnistuneessa projektissa avainasemassa. Projekteja johdetaan tiedonvälityksen avulla. Suurin haaste on kuitenkin saada tiedonvälitys toimimaan siten, että kaikki osapuolet ymmärtävät toimintatavat ja tavoitteet jokaisella hetkellä. Luova henkilö muodostaa usein projektin edetessä hyvinkin luovasti oman käsityksensä projektiin liittyvistä asioista ja esimerkiksi asiakkaasta. Siksi on johtajalle hyvin tärkeää jakaa oikeata ja

relevanttia informaatiota jatkuvasti. On tärkeää ymmärtää tiedonjakamisen ja delegoinnin ero, vaikkakin tiedonjakaminen on erittäin hyvä luovan ryhmän johtamisen tapa. Puhutaan johtamisesta vaikuttamalla, ja se on eräs toimivimmista tavoista saada ryhmä toimimaan luovan prosessin ehdoilla, mutta haluttuun päämäärään.

Ihmisen tapa toimia on lähtökohtaisesti välttää kaikkea epämiellyttävää. Tästä johtuen yleensä johtajan suuntaa tiedonkulku on vajavaista ja aiheuttaa ryhmän johtajalle tilanteen, jossa hän joutuu johtamaan projektia vajavaisin tiedoin. Korostan jälleen läsnäoloa. Ainoastaan olemalla läsnä, pystytään tarkasti seuraamaan projektin etenemistä. Läsnäolo voi olla vaikeaa jos ryhmä on kovin suuri tai siihen on muita esteitä. Tässä yhteydessä jokainen ymmärtää mikä tärkeä ero on läsnäololla ja valvonnalla. Luovassa projektissa usein tuotetaan myös paljon ”turhaa” informaatiota (esimerkiksi ideointivaiheessa huonot ideat) mikä suodattuu pois. Johtajan tulisi ainakin jollakin tavalla tarkkailla, että suodattuminen palvelee tehtävänantoa ja näin ollen lopputulosta.

5 Johtajana kehittyminen

Luovan ryhmän johtajalle on erityisen tärkeää ymmärtää luovan prosessin vaiheet ja tunnistaa ne ryhmänsä jäsenissä ja itsessään. Luovan ryhmän johtaja joutuu työskentelemään jatkuvasti ryhmän vaatiman vapauden ja projektin ulkoisten paineiden välissä. Luovat henkilöt eivät mielellään myönnä olevansa johdettuja, joten muodollisen arvovallan käyttö saattaa aiheuttaa enemmän harmia kuin hyötyä.

Luovan ryhmän taitavasta johtajasta on moneksi. Kun tehdään luovaa työtä, tehdään työtä tunteella. Kun ryhmä tekee töitä tunnepitoisesti, johtajan täytyy olla aika ajoin terapeutti ja psykologi. Ryhmää pitää johtaa vapaasti silloin kuin se on herkkä ja kontrolloidusti silloin kun se on päämäärätön.

Hyvä luovan ryhmä johtaja näkee luovuuden resurssina, joka vaatii tietyt aikataulut, menetelmät ja tietyn tavan ohjata ryhmän sisäisiä suhteita. Johtaja kunnioittaa luovuutta ja luovia yksilöitä, sekä näyttää heille selkeän reitin tavoitteeseen pääsemiseksi.

Johtajana kehittyminen vaatii hyvin tarkkaa itsensä analysointia. Jatkuva pohdinta siitä, mikä rajoittaa tai luo edellytyksiä ryhmän luovuudelle on erittäin tärkeää. Kaikenlaiset konfliktit tulisi pystyä käsittelemään hyvin analyttisesti ketään syyttelemättä. Jos itsetunto ei anna periksi muiden ehdoilla toimimista, tuskin johtajana voi kehittyä. On olemassa ajatus, että johtaja on henkilö joka tarjoaa johtamispalveluita asiakkailleen eli ryhmäläisilleen. Tällainen lähestymistapa yleensä ottaen johtajuuteen on hyvin terve ja sopii henkilölle, jonka tavoitteena on kehittyä päteväksi luovan työn johtajaksi.

Luovan ryhmän johtajana kehittyminen vaatii johtajan asemassa olevalta henkilöltä myös äärimmäistä pitkäjänteisyyttä ja halua oppia ymmärtämään vuorovaikutusta.

6 Lähteet

Maunula, Reijo, 1996, Kirje esimiehelle. Kustantaja: Oy Edita Ab

Härkönen, Esko, 1987, Tulospäirit. Kustantaja: Yritystaito Oy

Helsilä, Martti, 2002, Käytännön henkilöstötyö. Kustantaja: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Härkönen, Esko; Nissinen Jouko H., 1988, Ihmisten johtaminen. Kustantaja: Kustannus Tuloskirjat Oy

Koski, Jussi T., 2001, Luova hierre. Kustantaja: Gummerus Kustannus Oy

Peltonen, Matti, 1994, Johtoajatuksia. Kustantaja: Painatuskeskus Oy

Maunula, Reijo, 1997, Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä, Kustantaja: Kustannusosakeyhtiö Otava

Ruuska, Kai, 1997, Projekti hallintaan, Kustantaja: Suomen Atk-kustannus Oy